



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

**Faculdade de Educação e Psicologia**

***LIDERANÇA PARTILHADA NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR***

Relatório Reflexivo e Teoricamente Fundamentado apresentado à  
Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em  
Ciências da Educação

- Especialização em Administração e Organização Escolar -

*Maria Beatriz Moreira Rodrigues e Silva*

Porto, dezembro de 2012



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

**Faculdade de Educação e Psicologia**

***LIDERANÇA PARTILHADA NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR***

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação

- Especialização em Administração e Organização Escolar -

*Maria Beatriz Moreira Rodrigues e Silva*

Trabalho efetuado sob a orientação de

*Professor Doutor José Matias Alves*

Porto, dezembro de 2012

## **Resumo**

O presente trabalho expõe uma reflexão teoricamente fundamentada sobre a liderança escolar nos diferentes papéis por mim desempenhados ao longo da minha carreira como profissional da educação: professora, delegada de grupo disciplinar, coordenadora dos diretores de turma, vice-presidente do conselho executivo, subdiretora e diretora de um Agrupamento de Escolas.

O desempenho destas funções proporcionou-me um conhecimento concreto e atualizado de todas as políticas organizacionais, atividades desenvolvidas, dinâmicas, mudanças e transformações ocorridas no sistema de ensino desde que entrei na carreira docente. Para a sua plena consecução e para que os objetivos pretendidos sejam alcançados, é necessário que o gestor intermédio e o gestor de topo adotem o estilo de liderança ideal. É precisamente sobre essa temática que incide o meu trabalho: refletir sobre o tipo de líderes/liderança e respetivas características para que cada um lidere da forma mais adequada mediante os objetivos pretendidos pela organização escolar.

A minha paixão pela educação fez-me sentir esta necessidade: aperfeiçoar a minha prática de liderança independentemente das funções educativas a desempenhar. Por isso, na tentativa de aprender mais sobre o assunto, pesquisei, refleti e elaborei esta reflexão teórica.

## **Abstract**

The current work exhibits a reflection theoretically based on school leadership, concerning the different roles I have already performed throughout my whole career as a professional in education: as a teacher, as a teachers' group representative, as the general coordinator of class tutors, as the vice-president of the school board, as an assistant director and as the director of a large group of schools.

My performance in the different functions, above mentioned, has allowed me to acquire concrete and updated information related to all the organizational policies, activities that were developed, the different dynamics, changes and transformations that occurred in

the educational system ever since I started my teaching career. For its complete attainment and so that all the desired objectives may be reached, it is necessary for the intermediate and top manager to adopt the ideal leadership style. It is precisely on this theme that my research work is focused: to reflect upon all types of leaders/leaderships and their respective characteristics so that each may head in the most appropriate way according to the targets desired by the school organization.

My passion for education made me feel this need: to perfect my leadership practice regardless of the educational functions I perform. Therefore, in an attempt to deepen my knowledge on this theme, I researched, reflected upon and wrote this theoretical dissertation.